

1) 这是什么 case: 客户为什么找咨询公司

- - 客户处境 (大背景) : NYCHA 面临多重压力叠加
 - -
 - 住房存量老化 → 维护需求上升 → 资本投入需求增长
 -
 -
 - 资金下降且未来资金前景不明
 -
 -
 - 公共压力增大: 要求用更少资源提供更多服务
 -
- NYCHA 找 BCG 的核心目标: 帮助 NYCHA “do more with less”, 通过提升 **central support service functions** (总部/中台支持职能) 的效率与有效性, 把资源更多地“挪回”一线运营活动
-

2) 咨询合同里“被要求做什么” (这直接定义了 case 的边界)

BCG 受托的服务范围 (报告里明确写了三条) :

1.

对 NYCHA 的 **central services + borough office** 支持职能做一次“全面现状评估”
- 2.
3.

基于评估结果提出改进建议: 目标是提升现有商业模型的效率/有效性, 并对标领先公共住房机构、物业管理公司、最佳私营企业实践

- 4.
- 5.

为 NYCHA 推进其全面转型计划提供战略、战术、技术支持

- 6.

3) “Case 的问题树” 核心：NYCHA 的系统性痛点 (含关键数据点)

报告在 executive summary 里把“互相强化的挑战”列得很直白（这部分是你做 Sandbox 时最适合当 constraint 的来源）：

A. 资本投入不足 (under-funded capital)

-

资本投入不足导致：未满足需求更高、结构性缺陷增加、维护/修理需求上升

-
-

物理资本缺口/需求估计 > **\$16B**（基于最新 PNA）

-

B. 物业管理与维修模式不优 (sub-optimal property management & maintenance model)

-

“垂直一体化模式”加剧效率问题，导致维修 backlog 增长

-
-

backlog 量级：约 **330k work orders**；工单可能拖到 长达 2 年

-

C. 采购与供应链不优 (sub-optimal procurement & supply chain)

-

采购活动高度碎片化 + 采购流程官僚 → 成本更高、交期更长

-
-

例子（同类物品价格差异巨大）：白色油漆 **\$8–\$28/加仑**

-
-

例子（库存管理效率问题）：2010 年“管理 \$5M 活跃库存”的管理开销约 **\$5M**，库存周转“略高于 2 turns”

-

D. 支持职能低效 (inefficient support functions)

-

中央与 borough office 存在大量“shadow resources”（影子人力/重复岗位），例如 finance / HR / procurement 等

-
-

流程高度刚性、官僚，且与最佳实践不一致（例：预算流程）

-

E. IT 系统“没吃满” (underleveraged IT systems)

-

不是没上系统，而是：强软件包已实施，但没发挥全部潜力，关键功能缺失

-
-

例：工单排程不佳、真实工时未被捕捉、材料消耗未按 job 跟踪

-

F. 资源部署无效 (ineffective resource deployment)

-

员工参与度低；劳动程序 (civil service/union) 限制资源灵活部署

•
•

组织缩编受 “bumping” 影响约束（岗位挤压/顶替链条）

•

4) 咨询团队 “怎么诊断” 的：机会类型框架（不是解法，是看问题的镜头）

报告把机会分成 4 类（这很适合你 MVP 里让“分析员/专家 agent”分工）：

1.

Business process improvements: 删不必要步骤、优化节奏与顺序（并行 vs 串行）

2.

3.

IT systems enhancements: 用应用/数据库/服务器/网络/终端等驱动效率与流程有效性

4.

5.

Organizational structure redesign: 明确结构、角色、责任、决策权；找最优 staffing level

6.

7.

Capabilities & cultural change: 构建/吸引能力；衡量与激励高绩效（含跨部门协作）

8.

并把“价值结果”分为：财务影响（降本/增收）、服务水平提升、组织有效性提升

5) 对标（Benchmarking）对象与维度：他们拿谁当“外部事实”

报告明确：对标既包括 **Public Housing Authorities (PHAs)**，也包括 **Private property management companies (PMCOs)**。图里列出的样本包括：

-

PHAs（示例列名）：HACLA、PHA、SAHA、KCHA、BALT、AHA

-

-

PMCOs（示例列名）：Lemle & Wolff、Shinda、Omni New York LLC、Wavecrest、Metro、Habitat、Draper & Assoc.、Columbia、Lane & Co.、Integral

-

-

覆盖职能维度（左侧行）：HR、Leased Housing、Capital Projects、Community Operations、Development、Finance、IT、Legal、Eligibility、Operations、Communications、Procurement & Supply Chain

-

这意味着：****case 的“可比世界”****被定义成“公共部门同类机构 + 私营物业管理公司”，而不是随便找 best practice。

6) 典型流程痛点示例：Tenant Interview 流程（图表转文字）

报告给了一个“流程复杂 + 痛点多”的例子（你可以直接把它做成 Sandbox 里的数据证据卡）：

-

泳道/参与方：Applicant、Call center、Intake/Planning、Eligibility、Screening

-

-

关键节点（简化复述）：

-

-

从 waitlist 安排面试 → applicant 是否出席（不出席就要改期循环）

-
-

面试后检查材料是否齐全（不齐全会进入“补材料/验证材料”循环）

-
-

满足标准？ → 背景调查 → 是否 eligible？ → 发通知

-
-

还可能出现：申请人请求 hearing（在 90 天内挑战资格判定）

-

•

时间维度（图里强调的痛点）：多个步骤**每一步可拖到 6 个月**，并且“churn 很大”；后段 screening 区域标了“up to 60 days”

•

潜在结果（图下方框）：因未出现而失格、优先级过低回 preliminary waitlist、因材料/资格不符失格、因犯罪/租住历史失格、或 eligible

•

7) IT 现状图：NYCHA 的应用版图（图表转文字）

这张图本质是在说：NYCHA 有一堆系统，但“连接方式 + 关键模块缺口”导致效率上不去。

•

中央 ERP/套件：E-Business Suite（含 General Ledger、Accounts Receivable、Accounts Payable、Grants、Purchasing、Inventory、Procurement、Order Manager、Property Manager、Fixed Assets、Project 等）

•

关键业务系统块: Work order assessment、Handhelds、CRM、Tenant Data / Rent Control / Tenant Selection & Assignment、Data warehouse

-
-

其他系统: Timekeeping、Legal workflow、Document mgmt、Construction mgmt、Scanning、Printing & mailing、Fusion Middleware 等

-
-

图例含义 (很重要):

-

○

“Significant user identified issues” (用户指出重大问题)

○
○

“Opportunities to improve performance or replace with improved systems” (可优化或替换)

○
○

“No significant issues identified” (无重大问题)

○

8) 行业/运营模式趋势: 公共住房在向“私营物业管理”靠拢

报告识别的趋势是: 公共住房机构在采用更多私营物业管理实践。

-

坐标轴:

-

○

横轴: 关键活动商业模式 (Insourced → Outsourced)

-
-

纵轴：责任/问责（Center → Properties）

-

-

图里把 **NYCHA** 放在左下（更中心化、更内包、问责在中心）；而示例里的多个 PHA 点位显示“向右上移动”（更外包 + 更物业层问责）

-

9) 组织责任分布对比：NYCHA vs PMCO vs Best-in-class PHA（图表转文字）

这张表用颜色编码（Property / Borough / Center / Outsourced）把各种活动的责任落点画出来，核心观察是：

-

PMCO 与 best-in-class PHA：更强调 **property-level accountability**（物业层面问责更重）

-
-

NYCHA:

-

-

物业层问责更弱、决策更少

-
-

跨层共享问责更多（shared accountability across levels）

-
-

外包更少

-

(这张图对你 Sandbox 特别有用：你可以用它来“设定角色的权责边界”，比如 物业层负责人 vs 总部支持职能负责人天然会吵。)

10) 服务水平差距 (以 Operations 为例) : NYCHA vs PMCO vs PHAs (含硬数据)

报告用“Operations (维修/租金)”举例说明 NYCHA 的 service level 落后:

Maintenance & Repair

-

NYCHA:

-

-

backlog **330k** 工单; 部分预约排到 **2014** 才能处理

-

-

数据显示 emergency 有一定及时性: **59% emergency** 在 **8 小时** 内关闭

-

-

但无法可靠、及时地追踪维修数据

-

-

PMCO: 无 backlog; 纠正性维修 5-7 天; 紧急 24 小时; 用工单系统追踪

-

-

PHAs: 无 backlog; 纠正性维修 7-24 天; 紧急 24 小时; 用工单系统追踪

-

Rent collection

-

NYCHA: **11% rent delinquency; 1.2% bad debt**

-
-

PMCO: 2–5% delinquency; 1–2% bad debt

-
-

PHAs: 3–5% delinquency; 1% bad debt

-

11) 员工参与度/组织健康度：员工调查（把“软问题”变硬证据）

报告给了 NYCHA 员工调查的可视化结果（这类内容最适合做成“文化/组织阻力” constraint）：

-

总体: **Overall engagement = 3.8**（样本: Overall n=6,679）

-
-

“组织共同痛点”： ****Motivation（动机）****是跨组织痛点，且 **协作与管理层互动特别弱**（图右侧气泡直接写了）

-
-

分维度/分域（示例）： Objectives & aspirations、Accountabilities & collaboration、Performance management & recognition、People manager capabilities & interactions 等都有分数，并用颜色标注分位
(bottom/third/second/top quartile)

-
-

进一步切分到 Operations 体系各 division: 表格给出每个 division 的 responses 数、%responses、以及多个维度的分数（并明确“会跟每个部门 follow up”以理解主题与驱动因素）

-

12) 报告里出现的“产出影响数字”（这不是 case 现状，但你用来做对比很有价值）

如果你的目标是“把产品输出与咨询报告输出对照”，那这页的数字必须收录（但请注意它是 BCG 对建议方案的估算）：

-

预计到 2016: 约 **\$70M run-rate cost savings + \$55M run-rate revenues**

-

-

他们声称：节省主要来自更好利用 procurement spend + 重构 central office 支持职能；增收主要来自识别欺诈、执行 Section 8 rent reasonableness

-

-

他们还写到：NYCHA 重做了 5 年 operating plan，纳入不少举措，到 2016 产生 **\$35M salary & fringe savings**

-

下面我把这份 NYCHA × BCG (2012) 报告里，所有“可当 case 输入/对照产出”的数字信息尽量“榨干”成纯文字数据包（包含现状数据 + benchmark + BCG 量化影响/投资，方便你拿来跟你产品输出做对照）。

1) 维修/运营现状与对标数据（Service levels & Benchmarks）

-

未完成工单 backlog: ~330,000 (~330k open work orders) ; 有的维修预约时间能排到 2014。 [纽约市政府+1](#)

-

-

紧急维修 (emergency work orders) : 只有 59% 能在 8 小时内完成。
[纽约市政府](#)

-

-

租金拖欠率 (Rent delinquency) : NYCHA 11%; 对标 (PMCOs) 2–5%; 对标 (其他 PHAs) 3–5%。 [纽约市政府+1](#)

-

-

坏账率 (Bad debt) : NYCHA 1.2%; 对标 (PMCOs) 1–2%; 对标 (其他 PHAs) 1%。 [纽约市政府+1](#)

-

-

工单关闭速度 (Corrective maintenance) :

-

-

NYCHA: 5–7 天

-

-

其他 PHAs: 7–24 天

-

-

紧急: 都以 24 小时为目标 [纽约市政府](#)

-

(这些数据你可以直接做成你 MVP 里的“现状仪表盘 + 角色争论弹药”。)

2) 采购/供应链现状与“量化问题” (Supply chain & Procurement)

2.1 采购端 (Procurement) 量化点

-

未来态里, BCG 写明:

-

-

通过设立 **Chief Procurement Officer** 并集中采购: 节省 **\$3M–\$4M** (基于 ~40–45 FTE 减少)

-

-

供应商数量 (supply base) 从 ~1,000 缩到 ~180

-

-

更有效的 sourcing: 节省 **\$11M–\$16M**

-

-

路径: 2012–2013 扩展 pilot; 并在 **2012 年底**前完成组织整合等动作 (报告里多处出现 “end of 2012” 的里程碑语境) 。

-

备注: 上面属于 “BCG 量化影响” (你可以用来做你产品 minutes 的对标: 你模拟器最后算出来的 savings range、FTE reduction、supplier reduction, 能不能接近这组区间) 。

2.2 (如果你要更“数据狂”) FY10 spend / in-scope 结构 (用于做 case 数字底盘)

-

报告在“Targeted cost savings”章节里给出 FY10 spend 的结构切法 (OpEx / CapEx、可审查 vs 不可审查、in-scope vs out-of-scope 等), 并在同页/相邻页注明: **\$472M 的 CapEx projects 含 2010 stimulus dollars; 其 “recurring annual spend”约 ~\$200M 等口径。**

-

(这块非常适合塞给“CFO 角色”，让他逼你先做 scope 口径统一。)

3) 5 年量化影响 (Savings / New revenues) ——直接可当 “标准答案对照”

3.1 预期目标 (Expected targets)

-

报告写的 **Expected target: \$71M (net cost savings)** 与 **\$56M (new revenues)** 的量级对照。

-

3.2 按年爬坡 (Financial impacts over next 5 years)

-

净成本节省 (Net cost savings, run-rate)

-

-

Total: 2012–2016 = 13, 24, 45, 59, 71 (\$M)

-

-

OTPS: 5, 11, 20, 23, 23 (\$M)

-

-

PS: 8, 14, 25, 36, 48 (\$M)

-

-

报告同页也明确一句: **“Estimated run-rate savings of nearly \$13M by end of 2012”** (对应上面 2012=13) 。

-

4) 转型 “要花多少钱、补多少人” (Investments & capability build)

报告给了一张“Transformation includes investments...”的表（这张非常适合做你产品里“行动项成本化”的 gold standard）：

-

总计 (Total) :

-

-

New employees: 57

-

-

Cost: \$6.4M

-

-

IT system one-time cost: ~\$23–27M

-

-

Ongoing support: ~\$3–6M

-

-

Estimated annual benefit: ~\$19–25M

-

-

Training: \$1–4M

-

-

表里还逐项给了例子（部分摘取，都是“数据可比对”的那种）：

-

-

Operations: 新增 9 人，成本 \$0.8M

-

-

Finance: 新增 9 人，成本 \$0.9M; Budgeting one-time ~\$3M; ongoing \$.3–.6M; annual benefit \$2–4M

-

-

IT: 新增 23 人，成本 \$3.0M

-

-

Procurement/SCO: 新增 4 人，成本 \$0.4M; Materials mgmt system one-time ~\$12M; ongoing \$1–2M; annual benefit \$3–4M

-

5) 组织/员工调查 (Engagement Survey) —— “吵架素材” 数据包

我把 P111 那张“division cut”整表按列转成文字（每列：n、%responses、以及每个维度的 **O** (overall) /**D** (disciplines) /**M** (motivators) ；最后给 overall engagement 的 O) 。

注：这部分数字是我从 PDF 原表逐列抄出成结构化文本，最适合你直接塞进 “HR/COO 角色的事实库” 。

-

ATAD or Mgmt and Cust. Rel. Sys.: n=136 (64%)

-

-

Objectives & aspirations: O 3.4; D 3.4; M 3.3

-

-

Accountabilities & collaboration: O 3.7; D 3.7; M 3.6

-
-

Performance mgmt & recognition: O 3.3; D 3.3; M 3.2

-
-

People manager capabilities & interactions: O 3.5; D 3.4; M 3.6

-
-

Overall engagement (O): 3.7

-

•

Leased Housing: n=52 (24%)

•

-

Objectives & aspirations: O 3.4; D 3.4; M 3.5

-
-

Accountabilities & collaboration: O 3.6; D 3.5; M 3.6

-
-

Performance mgmt & recognition: O 3.2; D 3.2; M 3.2

-
-

People manager capabilities & interactions: O 3.5; D 3.5; M 3.5

-
-

Overall engagement (O): 3.7

-

•

Bronx PM – Office: n=298 (45%)

-

-

Objectives & aspirations: O 3.5; D 3.2; M 3.6

-

-

Accountabilities & collaboration: O 3.7; D 3.6; M 3.8

-

-

Performance mgmt & recognition: O 3.3; D 3.2; M 3.3

-

-

People manager capabilities & interactions: O 3.5; D 3.4; M 3.7

-

-

Overall engagement (O): 3.8

-

-

Bronx PM – Dev.: n=420 (32%)

-

-

Objectives & aspirations: O 3.6; D 3.3; M 3.9

-

-

Accountabilities & collaboration: O 3.8; D 3.7; M 3.9

-

-

Performance mgmt & recognition: O 3.5; D 3.4; M 3.5

-

-

People manager capabilities & interactions: O 3.7; D 3.6; M 3.8

-
-

Overall engagement (O): 4.0

-

-

Brooklyn PM – Office: n=209 (31%)

-

-

Objectives & aspirations: O 3.5; D 3.2; M 3.9

-
-

Accountabilities & collaboration: O 3.7; D 3.6; M 3.8

-
-

Performance mgmt & recognition: O 3.3; D 3.2; M 3.4

-
-

People manager capabilities & interactions: O 3.6; D 3.5; M 3.7

-
-

Overall engagement (O): 3.9

-

-

Brooklyn PM – Dev.: n=530 (39%)

-

-

Objectives & aspirations: O 3.6; D 3.3; M 3.8

-
-

Accountabilities & collaboration: O 3.7; D 3.6; M 3.8

-
-

Performance mgmt & recognition: O 3.5; D 3.3; M 3.6

-
-

People manager capabilities & interactions: O 3.7; D 3.6; M 3.8

-
-

Overall engagement (O): 3.9

-

•

Manhattan PM – Office: n=57 (38%)

•

-

Objectives & aspirations: O 3.6; D 3.4; M 3.9

-
-

Accountabilities & collaboration: O 3.8; D 3.7; M 3.9

-
-

Performance mgmt & recognition: O 3.4; D 3.3; M 3.5

-
-

People manager capabilities & interactions: O 3.7; D 3.6; M 3.8

-
-

Overall engagement (O): 4.0

-

•

Manhattan PM – Dev.: n=310 (46%)

-

-

- Objectives & aspirations: O 3.7; D 3.4; M 4.0

- -

- Accountabilities & collaboration: O 3.9; D 3.8; M 4.0

- -

- Performance mgmt & recognition: O 3.6; D 3.4; M 3.7

- -

- People manager capabilities & interactions: O 3.8; D 3.7; M 3.9

- -

- Overall engagement (O): 4.1

-

-

Queens/SI PM – Office: n=128 (32%)

-

-

- Objectives & aspirations: O 3.5; D 3.2; M 3.7

- -

- Accountabilities & collaboration: O 3.7; D 3.6; M 3.7

- -

- Performance mgmt & recognition: O 3.3; D 3.2; M 3.4

- -

People manager capabilities & interactions: O 3.6; D 3.5; M 3.6

-
-

Overall engagement (O): 3.8

-

•

Queens/SI PM – Dev.: n=668 (40%)

•

-

Objectives & aspirations: O 3.6; D 3.3; M 3.8

-
-

Accountabilities & collaboration: O 3.8; D 3.7; M 3.8

-
-

Performance mgmt & recognition: O 3.4; D 3.3; M 3.4

-
-

People manager capabilities & interactions: O 3.7; D 3.6; M 3.8

-
-

Overall engagement (O): 3.9

-

•

Tech Services: n=174 (35%)

•

-

Objectives & aspirations: O 3.4; D 3.1; M 3.6

-

-

Accountabilities & collaboration: O 3.6; D 3.5; M 3.7

-

-

Performance mgmt & recognition: O 3.3; D 3.2; M 3.4

-

-

People manager capabilities & interactions: O 3.6; D 3.5; M 3.7

-

-

Overall engagement (O): 3.8

-

-

CCC: n=72 (34%)

-

-

Objectives & aspirations: O 3.4; D 3.3; M 3.6

-

-

Accountabilities & collaboration: O 3.6; D 3.6; M 3.6

-

-

Performance mgmt & recognition: O 3.2; D 3.1; M 3.3

-

-

People manager capabilities & interactions: O 3.4; D 3.4; M 3.5

-

-

Overall engagement (O): 3.7

-

-

Emergency Servs.: n=518 (41%)

-

-

Objectives & aspirations: O 3.4; D 3.3; M 3.6

-
-

Accountabilities & collaboration: O 3.6; D 3.6; M 3.7

-
-

Performance mgmt & recognition: O 3.3; D 3.2; M 3.3

-
-

People manager capabilities & interactions: O 3.6; D 3.5; M 3.7

-
-

Overall engagement (O): 3.8

-

-

Operations Overall: n=3672 (41%)

-

-

Objectives & aspirations: O 3.4; D 3.4; M 3.4

-
-

Accountabilities & collaboration: O 3.7; D 3.7; M 3.5

-
-

Performance mgmt & recognition: O 3.2; D 3.2; M 3.2

-
-

People manager capabilities & interactions: O 3.4; D 3.4; M 3.5

-
-

Overall engagement (O): 3.8

-
-